

古典に学ぶ仕事術 チームをまとめる言葉

ビジネスの世界で勝つために、組織、リーダー、メンバーはどうあるべきか。中国の古典『孫子』と『論語』から三つの言葉を引用して解説する。

「法とは、曲制・官道・主用なり」

『孫子』の第一篇「計篇」に出てくる言葉である。「曲制」「官道」「主用」は、それぞれ軍の編成、軍律、装備のこと。それらが整っていることが、法つまり軍の秩序を作り出すというものである。当たり前のことかもしれないが、前後をあわせ読むと、孫子の卓越した思想が見えてくる。孫子は、そもそも軍を動かすには道・天・地・将・法の五つの要素が重要だと主張する。このうち、気象に関わる「天」と、地の利のことである「地」は自然条件に属する。「道」は人民と政治の倫理的な関係であり、「将」は人材である。これらは多かれ少なかれ軍にとって前提されている条件であって、リーダーには好きなように変えることはできない。ただ一つ「法」だけがリーダーの自由になる事柄なのだ。逆に言えば、いかに好条件がそろっていても、「法」を間違えれば軍は勝てないのである。しかも、他の四つの要素を見極めて、その場に即した法を定めることが必要だ。

「孫子曰く、凡そ衆を治むること寡を治むるが如くなるは、分数是れなり」

『孫子』の第五篇「勢篇」の言葉である。「衆」は大軍、「寡」は少人数のグループのことである。大軍を

率いていても少人数で行動しているように整然としているのは、分数すなわち部隊編成が優れているからだという。では、具体的にどうすべきか。命令系統が整っていること、また定石どおりの戦法の合間に臨機応変な戦術をうまくさしはさむことが大切である。現代人ならば、これはチームワークの問題に帰着すると思うかもしれない。まさにそのとおりで、全体の中に個人が埋没してしまってもいけないし、逆に個人プレーにかたよってもいけない。組織が強さを発揮するためには、常にチームがいきいきと効果的に活動することが必要なのである。

「子曰わく、君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず」

ではチームワークとは何かということは、この『論語』の言葉に表れている。優れた人物は調和を大切にするが付和雷同しない、逆につまらない人物は付和雷同に走り調和を求めないというのだ。全員が付和雷同しているチームは表面的にはまとまりがいいように見えるかもしれないが、いざという時に力やアイデアを発揮できない。勝つためには、個人の意見を述べることや、議論を戦わすことも必要である。調和とは常に差異を含みながらまとまっていることなのだ。多様な意見を押し殺すのではなく上手に取り込んで、全体の活性化へとつなげていくのが、リーダーの腕の見せどころである。

参考資料：『使える！『孫子の兵法』』齋藤孝（PHP研究所）、『ビジネスマンに贈る生きる『論語』』佐々木常夫（文藝春秋）ほか